

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tampi (2014), dengan judul penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Bank negara indonesia, tbk (regional sales manado). Menggunakan teori dari Waridin dan Bambang Guritno, 2005 serta teori dari Tjiptono 2006:161 untuk gaya kepemimpinan. Adapula menggunakan Teori motivasi Maslow (Robins, 2006) dan Teori Mc Clelland (Robins, 2006) untuk motivasi kerja. Pada jurnal ini juga menggunakan beberapa metode yaitu metode penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, dan metode pengumpulan data. Dan adapun hasil dari penelitian dapat diketahui Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan dan motivasi maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Secara individu semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Selanjutnya Rizqi (2013), dengan judul penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Surakarta).

Menggunakan teori dari Hasibuan (2000:142) dalam Wahyuddin dan Djumino. A (2008) dalam mengungkapkan variabel motivasi. Dan pada jurnal ini juga menggunakan teori dari Tamp ubolon (2007) dan menurut

Thoha (2006:49) untuk variabel gaya kepemimpinan. Di dalam jurnal tsb menggunakan metode Pengujian instrumen untuk menguji validitas dan menguji Reliabilitas, metode analisis data, dan menggunakan Regresi Linier Berganda. Dari data tersebut di dapat hasil dari penelitian, dapat diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan memotivasi karyawan lebih lagi. Adanya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat membantu kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Maharani dan Wismantoro (2007), dengan judul penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bank bri cabang ahmad yani semarang. Teori yang di pakai untuk kinerja yaitu Fuad Mas'ud, (2004) dan Rivai, (2004) adapun teori kepemimpinan yang di pake menggunakan Yuki (2005) dan Robbins (2006), teori motivasi dalam jurnal ini menggunakan Hasibuan (2003) dan Mas'ud (2004 : 39), teori pelatihan menggunakan Siagian (1988:175), dan teori terakhir untuk lingkungan kerja menggunakan Siagian (1988:175). Dalam jurnal in menggunakan beberpa metode untuk menguji, yaitu penentuan sample, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data dan menggunakan metode analisis. Dari hasil uji tersebut terdapat hasil dari penelitian dan dapat 799kita ketahui hipotesis diterima atau kepemimpinan, pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama. hal ini menunjukkan kepemimpinan,

pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan BRI.

B. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan baik, atau tidak baik, tergantung pada hasil perbandinganya dengan standar pekerjaanya. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Menurut Mangkunegara (2002), kinerja diartikan sebagai: "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Rivai (2008: 14) kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah

prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Pengukuran Kinerja

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerja harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur sebagai berikut :
(Bangun 2012:234)

1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerja mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat menegrjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja yang baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerja tersebut.

3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

5) Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi, menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan Merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena dengan kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Definisi Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan dalam mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga

mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para bawahannya, mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok dan kerjasama orang-orang di luar kelompok. Menurut Robbins & Judge (2008 : 315) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Dengan demikian maka kepemimpinan pada dasarnya meliputi penggunaan pengaruh seseorang kepada orang lain yang didalam terdapat proses komunikasi dan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Karenanya pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan suatu kesimpulan yang medudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat

sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bisa memberdayakan dan memotivasi karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Menurut Newman (1968) dikutip dalam Handoko (2000:97) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan Bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan Dapat pula dipandang sebagai kepribadian (Personality) yang berpengaruh terhadap orang lain. Terry dalam Rivai berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang dengan seseorang atau pimpinan, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungannya dengan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin (Rivai, 2004 : 167).

3. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melaksanakan macam-macam gaya kepemimpinan, yang sebagian besar tergantung dari watak orang yang

bersangkutan. Tetapi, seorang pemimpin yang bijaksana senantiasa akan berusaha untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi serta kondisi yang dihadapinya. Setiap pemimpin menjalankan kepemimpinan atau leadership.

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu Perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya Kepemimpinan juga disebut perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga lebih tepatnya gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja dan mudah menyesuaikan segala situasi. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin tidak lepas dari adanya suatu gaya atau sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah pola

penekanan, diindeks dengan frekuensi atau intensitas dari perilaku Kepemimpinan Tertentu Atau sikap, Yang Menempatkan Seorang pemimpin pada fungsi kepemimpinan yang berbeda. Gaya ini bertujuan untuk menimbulkan kepatuhan pada mereka yang bekerja bagi suatu organisasi untuk memenuhi dan sesuai dengan arahan dari pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pemimpin melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain dan seperti apa persepsi orang lain. Gaya kepemimpinan bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya tentang perilaku pemimpinnya.

Menurut psikolog terkenal yang bernama Kurt Lewin, terdapat tiga gaya kepemimpinan utama dalam menangani permasalahan dan pengambilan keputusan.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut di antaranya adalah gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan *Laissiz-faire*.

4. Gaya pemimpin otokratis

Dalam Gaya Kepemimpinan Otokratis, seorang Pemimpin atau Manajer Otokratis tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Pengambilan Keputusan dengan gaya

kepemimpinan Otokratis ini biasanya tidak melakukan konsultasi atau mendengarkan gagasan dari bawahan terlebih dahulu.

Gaya kepemimpinan ini sangat berguna pada saat keputusan harus diambil secepatnya atau ketika keputusan tersebut tidak memerlukan masukan maupun kesepakatan dengan tim atau bawahannya. Manajer atau Pemimpin yang menggunakan gaya otokratis ini harus memiliki keahlian pada bidang dimana dia harus mengambil keputusan dan kemampuan dalam mempengaruhi anggota Tim ataupun bawahannya untuk bekerjasama agar tercapainya tujuan yang dikehendakinya.

Namun di sisi negatifnya, anggota Tim atau bawahannya akan merasa tidak dihargai sehingga berkurangnya motivasi kerja dan mengakibatkan tingginya tingkat absensi dan pertukaran karyawan.

Menurut Kartono (2000:71), gaya kepemimpinan otoriter berdasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi, pemimpin selalu ingin berperan sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

Kepemimpinan Otoriter mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- c. Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan
- d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan

- e. Prakarsa selalu datang dari pimpinan
- f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya selalu dilakukan secara ketat.

5. Gaya kepemimpinan demokratis

Dalam Gaya Kepemimpinan Demokratis, Seorang Pemimpin atau Manajer biasanya meminta pendapat atau nasehat dari anggota Tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Anggota Tim ataupun bawahannya didorong untuk lebih kreatif dan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran atau gagasan mereka meskipun keputusan terakhir masih berada di tangan Manajernya. Keputusan terakhir yang diambil pada dasarnya merupakan kesepakatan dari anggota tim dengan pemimpinnya atau bawahan dengan manajernya.

Karyawan atau anggota Tim yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan manajemen Demokratis ini cenderung lebih bersemangat dan memiliki kepuasan kerja dan produktivitas yang tinggi. Namun disisi negatifnya, gaya kepemimpinan Demokratis ini akan kurang efektif jika dihadapi dengan permasalahan atau situasi yang mengharuskan pemimpin atau manajernya mengambil keputusan yang cepat.

Menurut Danim (2000:75), inti dari demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya

dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.

Kepemimpinan demokratis mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- c. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
- e. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
- f. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai

6. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire

Dalam Manajemen yang mengadopsi Gaya Kepemimpinan Laissez-faire, Manajer atau Pemimpin akan memberikan bawahannya kebebasan penuh dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya dan tentunya dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh Manajer mereka. Para Manajer akan memberikan pendapat dan bimbingan ataupun sumber daya lainnya jika diperlukan.

Gaya Kepemimpinan Laissez-faire ini menghasilkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Namun akan berdampak negatif bagi bawahan yang tidak dapat mengatur waktunya dengan baik dan

bagi mereka yang tidak memiliki keahlian serta pengetahuan yang cukup dalam mengerjakan tugasnya.

Merurut Effendi (2004:32), kepemimpinan *laissez faire* dengan kata lain kepemimpinan yang bebas menunjukkan suatu gaya kepemimpinan dimana si pemimpin berlaku pasif. Selain menghindari dirinya dari kekuasaan ia pun menghindari diri dari tanggung jawab kepada para pengikutnya atau bawahannya, ia hanya menyerahkan alat-alat dan bahan-bahan saja untuk melaksanakan suatu tugas, sedangkan ia sendiri tidak mengambil prakarsa apa-apa.

Kepemimpinan *Laissez Faire* mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak sepenuhnya kepada bawahan
- b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- c. Kebijakan banyak dibuat oleh para bawahan
- d. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh para bawahannya
- e. Prakarsa banyak dibuat oleh bawahan
- f. Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan

4. Kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menciptakan tenaga kerja atau karyawan yang berprestasi dan terampil diperlukan adanya unsur kepuasan lahiriah dan batiniah dan diri

karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja Menurut Rivai, Sagala (2010:856) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Robbins (2003) Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Martoyo (2007:156) Keadaan karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini, baik yang berupa “financial” maupun “nonfinancial”. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi ataupun di tugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi.

Davis (1985:95) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employess view their work*”. Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang di alami pegawai dalam bekerja.(Mangkunegara 2007:117). Wexley dan Yuki (1977:98) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*”. Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. (Mangkunegara 2007:117). Menurut Luthans (2006) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan, kondisi pekerjaan . Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain, umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan keadaan emosi positif karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Indikator Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja mengacu pada penelitian Luthans (2006), seperti yang diuraikan berikut ini :

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Upah atau gaji

Gaji bagi beberapa orang lebih penting daripada apa pun yang diberikan perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4) Supervisi atau Pengawasan

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5) Kelompok kerja

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individual.

6) Kondisi kerja/lingkungan kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan menarik), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas dan suara bising), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting misalnya tidak ada diskriminasi.

5. Hubungan antara kepuasan dan kinerja

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan membuat kinerja karyawan meningkat karena merasa diperhatikan oleh organisasi jadi ada hubungan yang seimbang antara karyawan dengan perusahaan yaitu karyawan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapat kinerja yang tinggi dari para karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (2006) menyatakan kepuasan kerja lebih memengaruhi kinerja daripada kinerja memengaruhi kepuasan. Dimana kepuasan kerja bukan hanya mengurangi ketidak hadiran, tetapi juga dapat membantu meningkatkan kinerja. Karena kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Jika karyawan merasa puas, karyawan diperlakukan dengan baik, maka karyawan akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Rivai, dkk (2008) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya

Hubungan kepuasan kerja dan kinerja dapat dijelaskan bahwa Kinerja menurut Mangkunegara, (2006) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Menurut Luthans (2006), Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman. Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tertentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Handoko (2001) mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja mengacu pada penelitian Menurut Luthans (2006), seperti: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, supervisi/pengawasan, kelompok kerja, kondisi kerja/lingkungan kerja.

6. Hubungan Antara gaya kepemimpinan dan kinerja

Siagian (2002:127) berpendapat bahwa kiranya dapat dikatakan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Menurut Santoso dan Moeljono (2011:147) menyatakan bahwa sukses suatu organisasi, sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang senantiasa mengantisipasi perubahan dengan memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi bawahan mereka untuk mencapai tingkat produktivitas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas diketahui bahwa kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, dan memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan yang baik maka organisasi akan berhasil mencapai target kinerja sesuai yang diharapkan.

7. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat

penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Ramlan Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor* menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (contingency).

Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh

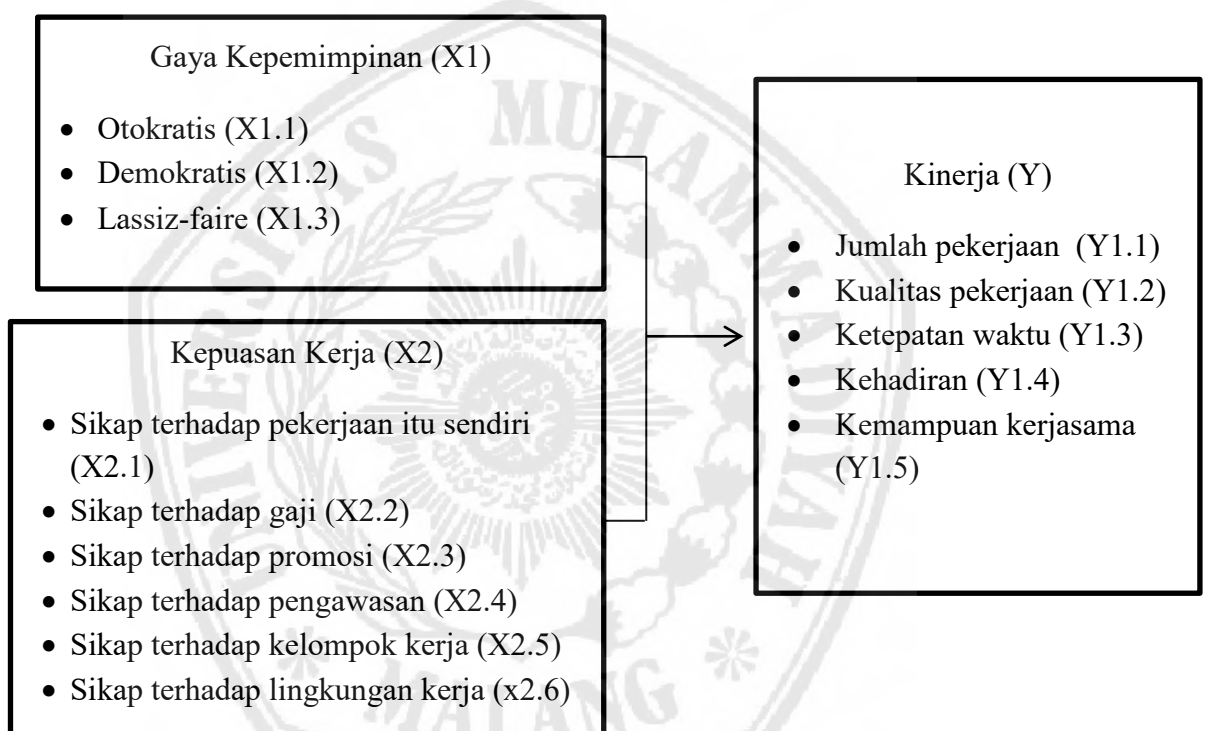
Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al., 1982).

C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis penelitian ini.

Gambar 2.1

Hubungan Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dengan kinerja karyawan



pikir dimaksudkan untuk mengetahui konsep pemikiran penelitian dalam melakukan pembahasan. Tiga gaya kepemimpinan yang diambil dari teori Kurt Lewin meliputi otokratis, demokratis dan lassiz-faire. Kepuasan kerja diambil dari teori Luthan (2006) seperti yang di uraikan berikut ini pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, pengawasan, kelompok kerja. Kinerja diambil dari teori Bangun (2012:234) meliputi jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.

D. Hipotesis

Dari rumusan masalah yang dikemukakan, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat cabang kediri.
2. Gaya kepemimpinan paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat cabang kediri.

